



جامعة ميدأوشن  
كلية الإدارة  
بكالوريوس إدارة المشاريع

## أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشروعات مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية بالرياض ، السعودية (دراسة حالة)

اسم الطالب

بندر خالد الغامدي

الرقم الجامعي

2021205193

مشروع التخرج – 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – 2024

## الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والامتنان لجميع من ساهم في إتمام هذا البحث بنجاح.

أولاً، أشكر مشرفي الأكاديمي الذي وجهني وقدم لي النصح والإرشاد خلال كل مرحلة من مراحل هذا العمل البحثي. إلى جميع الأساتذة الذين شاركوني من وقتهم وخبراتهم لتقديم الملاحظات القيمة التي ساهمت في تحسين هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندني وشجعني خلال فترة إعداد هذا البحث، سواء بالمساعدة في جمع البيانات أو بالنقاشات المثمرة التي ساهمت في توجيهي نحو الأفكار الأكثر دقة واتزاناً، كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من شجعني ودعمني بكلمة طيبة أو تحفيزية خلال فترة إعداد هذا البحث.

أخيراً، لا يمكنني إلا أن أعبر عن امتناني العميق لأسرتي، التي كانت دائماً داعمة لي بكل ما تملك من حب وفخر. إلى والدي ووالدتي اللذين لطالما شجعوني على مواصلة تعلمي وتحقيق أهدافي الأكاديمية.

## إهداء

إلى أحبائي الأعزاء، الذين كانوا دعمًا لا ينضب ومصدر إلهام لا يتوقف.

إلى عائلتي الغالية، التي لم تتوانى يومًا عن دعمي بالحب الصادق والتشجيع المستمر، فأنتم من أضاءوا  
طريقي بالأمل والإيمان بقدراتي العلمية.

كانت دعواتكم ودعمكم دافعًا قويًا خلف كل خطوة أخذتها نحو تحقيق أهدافي الأكاديمية.

وإلى أصدقائي الأوفياء، الذين شاركوني لحظات الفرح والتحديات، وقفتم بجانبني بكل وفاء وإخلاص.

كانت حواراتنا ومناقشاتنا العميقة مصدر إثراء لفكري، وأنتم من شاركتموني اللحظات الصعبة  
والأوقات الجميلة على حد سواء.

لكم جزيل الشكر على كل كلمة دافعة وكل نصيحة قيمة قدمتموها.

## جدول المحتويات

|    |                                                     |    |
|----|-----------------------------------------------------|----|
| أ  | الشكر والتقدير                                      | 1  |
| ب  | إهداء                                               | 1  |
| ج  | جدول المحتويات                                      | 1  |
| هـ | قائمة الأشكال                                       | 1  |
| و  | قائمة الجداول                                       | 1  |
| 1  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                | 1  |
| 2  | 1.1 المقدمة                                         | 1  |
| 3  | 1.2 مشكلة البحث                                     | 1  |
| 4  | 1.2.1 الفجوات النظرية                               | 1  |
| 4  | 1.2.2 الفجوات العملية                               | 1  |
| 4  | 1.3 أهمية البحث                                     | 1  |
| 5  | 1.3.1 الأهمية النظرية                               | 1  |
| 5  | 1.3.2 الأهمية العملية                               | 1  |
| 6  | 1.4 أسئلة البحث                                     | 1  |
| 6  | 1.5 أهداف البحث                                     | 1  |
| 6  | 1.6 فرضيات البحث                                    | 1  |
| 7  | 1.7 نموذج البحث                                     | 1  |
| 9  | 1.8 الدراسة الميدانية                               | 1  |
| 11 | 1.9 مخطط البحث                                      | 1  |
| 12 | 2. الفصل الثاني: الإطار النظري                      | 12 |
| 13 | 2.1 المقدمة                                         | 13 |
| 13 | 2.2 المتغير الأول: التخطيط الاستراتيجي              | 13 |
| 21 | 2.3 المتغير الثاني: إدارة المشاريع                  | 21 |
| 26 | 2.4 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع | 26 |
| 28 | 2.5 الخاتمة                                         | 28 |
| 29 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                     | 29 |
| 30 | 3.1 المقدمة                                         | 30 |
| 30 | 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث              | 30 |
| 30 | 3.2.1 الأبعاد التخطيطية (التخطيط الاستراتيجي)       | 30 |
| 30 | 3.2.2 الأبعاد الإدارية للمشاريع (إدارة المشاريع)    | 30 |
| 31 | 3.3 تصميم البحث                                     | 31 |

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 32 | 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة.....     |
| 32 | 3.4.1 مجتمع الدراسة.....                         |
| 32 | 3.4.2 عينة الدراسة.....                          |
| 33 | 3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة.....                |
| 33 | 3.5 طرق جمع البيانات.....                        |
| 33 | 3.5.1 المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)..... |
| 34 | 3.5.2 المتغير التابع (إدارة المشاريع).....       |
| 34 | 3.6 أنواع البيانات.....                          |
| 34 | 3.6.1 البيانات الأولية.....                      |
| 35 | 3.6.2 البيانات الثانوية.....                     |
| 35 | 3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات.....              |
| 35 | ٣.٨ الخاتمة.....                                 |
| 36 | 4. المراجع.....                                  |
| 37 | 4.1 المراجع العربية.....                         |
| 38 | 4.2 المراجع الأجنبية.....                        |
| 39 | 5. الملاحق.....                                  |

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | العنوان                                                         | رقم الصفحة |
|-----------|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 1         | العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث<br>المصدر: إعداد الباحث | 8          |
| 2         | ملخص منهجية البحث<br>المصدر: إعداد الباحث                       | 32         |

## قائمة الجداول

| رقم الشكل | العنوان                                                            | رقم الصفحة |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|------------|
| 1         | أداة المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)<br>المصدر: إعداد الباحث | 33         |
| 2         | أداة المتغير التابع (إدارة المشاريع)<br>المصدر: إعداد الباحث       | 34         |

# **1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**

## 1.1 المقدمة

مما لا شك فيه أن عصرنا الحالي تعاضمت التعقيدات المتعلقة به وتزايدت مشاكله نظراً لزيادة الأعمال والعمليات فيه حتى تأثر بذلك كافة مخرجاته ولذلك وجب من أصحاب القرارات السعي لإيجاد حلول حقيقية دائمة لتبسيط كافة التعقيدات وحل كل تلك الإشكالات والعمل على وضعها داخل أجندة مرتبة حسب الأولويات والمهام حتى يقود ذلك إلى مساعدة القائمين على إدارة وقيادة المؤسسات من تحقيق كافة الغايات والنجاحات (الحربي، 2022).

تعيش المؤسسات في وقتنا الحالي في ظل بيئة متغيرة تتسم بدرجة عالية من التعقيد وتقوم على تأدية خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية معقدة ومتغيرة من حيث الفرص المتاحة وتشمل هذه التغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية كما وتتأثر المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في المجال التكنولوجي مما جعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق المؤسسة ويستوجب على المؤسسات أن تكون لديها القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء (طعامنة، 2021).

أصبحت الحاجة للتخطيط الاستراتيجي الفعال أكثر وضوحاً في ظل هذا التغير المتسارع وذلك من أجل المحافظة على بقاء المؤسسة ونموها ويعد التخطيط الاستراتيجي الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المؤسسة بدء من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم (صيام، 2010).

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماماً من قبل العديد من المؤسسات وذلك نظراً لأن التخطيط الاستراتيجي قادر على مواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل وانه نشاط جماعي يهدف إلى الوصول إلى الأهداف المحددة بعناية ويتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغير وإدارته لصالح تلك الأهداف مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ذات مردود إيجابي (جعفر، 2017).

إن ارتفاع مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات وضخامة تكلفة القرارات الخاطئة وزيادة حد المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل جعل المؤسسات بكافة أنواعها ومجالاتها وحجمها إلى تبني منهج التفكير في التخطيط الاستراتيجي من أجل تنمية إمكانياتها الذاتية والحفاظ على قدراتها التنافسية في ظل ظروف بيئية متغيرة ومربكة كما وتحتاج بعض المنظمات إلى جعل إدارة المشروع إلى ميزة تنافسية والتي يتم الوصول إليها بشكل عام عند مواءمتها مع الاستراتيجية التنظيمية وبالتالي من المهم التأكد من

ان مراحل التخطيط الاستراتيجي تتماشى بوضوح مع منهجية إدارة المشروع لذلك يجب ان يفي تحليل وصياغة وتنفيذ وتحديد الأهداف الاستراتيجية بإمكانية التطبيق العملي (طعامنة، 2021).

تلعب عملية التخطيط الاستراتيجي دورًا مهمًا في تحديد الأهداف طويلة الأمد ووضع الخطط لتحقيق هذه الأهداف بطريقة منظمة ومدرسة. في سياق مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، يسهم التخطيط الاستراتيجي في ترسيخ أسس الابتكار ودعم مشاريع البحث والتطوير التي تلبي احتياجات المجتمع وتساهم في تعزيز الاقتصاد المعرفي. من خلال هذه العملية، يمكن تحديد الفرص والتحديات ووضع استراتيجيات ملائمة لمواجهتها، مما يعزز من قدرة المدينة على تحقيق أهدافها وتعظيم العائد من استثماراتها في المجالات العلمية والتقنية، وتأتي الدراسة إلى استكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع داخل مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، مسلطاً الضوء على كيفية إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع وضمان تحقيقها للأهداف المنشودة بكفاءة. سيتم تحليل الطرق التي من خلالها يدعم التخطيط الاستراتيجي الابتكار والتطور المستمر، وكيف يمكن لهذا التخطيط أن يسهم في مواجهة التحديات المعقدة في بيئة العمل الديناميكية والمتغيرة باستمرار.

## 1.2 مشكلة البحث

تعتبر إدارة المشاريع من الأمور الهامة للمنظمات والتي يجب أن تحصل على مستوى جيد من الاهتمام من قبل إدارة المنظمة سعياً لمعالجتها. وتعاني العديد من المنظمات من ضعف في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال، مما يؤثر سلباً على إدارة المشاريع. وقد ينتج عن ضعف التخطيط الاستراتيجي العديد من التحديات، مثل عدم وضوح أهداف المشاريع، سوء تقدير الميزانية والجدول الزمني، تأخيرات في إنجاز المشاريع، تجاوز التكاليف وعدم رضا العملاء عن النتائج. في ظل التطورات المتسارعة والمستجدات المتلاحقة في عالم العلوم والتقنية، تواجه مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، كأحد المؤسسات الرائدة في مجال البحث العلمي والتطوير التقني في المملكة العربية السعودية، تحديات متعددة في إدارة مشاريعها بطريقة تضمن الاستفادة القصوى من الموارد وتحقيق الأهداف المرجوة. تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم مدى أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح إدارة المشاريع داخل هذه المؤسسة البحثية المتميزة، وكيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد في تجاوز التحديات التي تواجهها وتعزيز قدرتها على الابتكار والمنافسة. تشمل مشكلة البحث في هذه الدراسة مجالين رئيسيين، وذلك على النحو التالي:

### 1.2.1 الفجوات النظرية

على الرغم من الأدبيات الواسعة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تربط بين هذين المجالين بشكل مباشر ومفصل داخل سياق المؤسسات البحثية. تركز معظم الدراسات على منظمات الأعمال التقليدية ولا تأخذ في الحسبان الخصائص الفريدة للمؤسسات البحثية والتطويرية. هذا يخلق فجوة نظرية تتعلق بكيفية تطبيق المبادئ الاستراتيجية العامة في بيئات بحثية تكنولوجية مبتكرة مثل مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية.

### 1.2.2 الفجوات العملية

من الناحية العملية، تواجه المؤسسات البحثية والتقنية تحديات ملموسة تتعلق بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي بفعالية. في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، تتضمن هذه التحديات تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق، وتقدير الميزانية والجدول الزمني بشكل مناسب، وإدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة، وضمان تحقيق المشاريع لأهدافها دون تجاوز التكاليف المقررة أو التأخير في الجدول الزمني. بالإضافة إلى ذلك، تعاني المؤسسة من الحاجة إلى تعزيز رضا العملاء والمستفيدين من مشاريعها البحثية والتقنية. إن فهم تأثير التخطيط الاستراتيجي على هذه الجوانب العملية يمكن أن يساعد في تجاوز التحديات وتحقيق النجاح في إدارة المشاريع.

وبالتالي تدور القضية المركزية لهذا البحث حول فهم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية وكفاءة إدارة المشاريع في مثل هذه البيئة البحثية عالية المخاطر، وعليه فإن البحث يعمل على الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع بالتطبيق على مشروعات مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية؟

### 1.3 أهمية البحث

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها على المدى البعيد. في سياق إدارة المشاريع، يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً محورياً في تحديد الاتجاهات العامة والأهداف الرئيسية للمشاريع، مما يساهم في تحسين كفاءة وفعالية عمليات التنفيذ. يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال استقصاء أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، مما يمكن المؤسسات من تعزيز ممارساتها الاستراتيجية لتحقيق نجاح مستدام.

### 1.3.1 الأهمية النظرية

تكمن الأهمية النظرية لدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية في عدة جوانب رئيسية تسهم في إثراء المعرفة وتعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة إدارة المشاريع في بيئة علمية وتقنية متقدمة. هذه الدراسة توفر إسهامات نظرية في مجالات علم الإدارة، إدارة المشاريع، والتخطيط الاستراتيجي، كما يلي:

- يساهم البحث في تطوير وتعميق النظريات القائمة حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع من خلال تقديم تحليل مفصل لكيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع في مؤسسة بحثية رائدة.
- يعزز البحث من الأدبيات البحثية بإضافة معلومات وبيانات تجريبية مستقاة من تجربة مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، مما يوفر نموذجًا ملهمًا للبحث في سياقات مماثلة.
- يسلط البحث الضوء على الآليات والعوامل التي من خلالها يؤثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع، مما يساعد في فهم أعمق لديناميكيات وتحديات التخطيط والتنفيذ في بيئات البحث والتطوير.
- يبرز البحث كيف يمكن للتكامل بين النظرية والتطبيق في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع أن يحدث تغييرًا ملموسًا في أداء ونجاح المؤسسات البحثية.
- تقترح الدراسة مسارات بحثية جديدة وتبحث على إجراء مزيد من الأبحاث لاستكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع في مختلف القطاعات والبيئات الثقافية.

### 1.3.2 الأهمية العملية

تمتد الأهمية العملية لدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية لتشمل عدة جوانب محورية تساعد في تعزيز فعالية وكفاءة إدارة المشاريع في هذه المؤسسة الرائدة، حيث يقدم هذا البحث مساهمات عملية ذات قيمة عالية تشمل:

- توفر البحث رؤى وإرشادات عملية لتطوير وتحسين الأداء الإداري لمشاريع مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية من خلال تبني استراتيجيات تخطيط محكمة ومنهجية.
- يساعد النتائج المتوصل إليها في تعزيز فعالية إدارة المشاريع بالمدينة، بما يضمن الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة وفعالية.
- يقدم البحث أساسًا متينًا لصناع القرار في المدينة لتطوير وتنفيذ خطط استراتيجية تدعم أهداف المؤسسة العامة وتعزز قدراتها التنافسية.

- من خلال التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع، يسهم البحث في تشجيع بيئة العمل على الابتكار وتبني ممارسات جديدة تساعد في تطوير وتنفيذ مشاريع بحثية وتقنية مبتكرة.
- يسلط البحث الضوء على كيفية تحسين التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، بما يضمن تحقيق التوافق والتناغم بين الاستراتيجيات طويلة الأمد والتنفيذ العملي للمشاريع.
- يوفر البحث بيانات وتحليلات يمكن أن تؤثر على السياسات الداخلية للمدينة فيما يتعلق بإدارة المشاريع، ويساهم في تشكيل إطار استراتيجي شامل يدعم الابتكار والتميز.

#### 1.4 أسئلة البحث

تتطلب الدراسة الأكاديمية الدقيقة وضع أسئلة بحثية محددة توجه الباحث نحو تحقيق الأهداف المرجوة. في هذا الإطار، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في سياق مشاريع مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، وبناء على مشكلة البحث والتساؤل الرئيسي يسعى البحث للإجابة على الأسئلة الآتية:

١. ما واقع دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي في مشروعات مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية؟
٢. ما واقع التحليل الاستراتيجي البيئي في مشروعات مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية؟
٣. ما واقع متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية في مشروعات مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية؟
٤. ما واقع إدارة المشاريع في مشروعات مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية؟

#### 1.5 أهداف البحث

يهدف البحث إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع بالتطبيق على مشروعات مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية وتسعي الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي من أهمها ما يلي:

#### 1.6 فرضيات البحث

تعتمد الدراسات العلمية على فرضيات بحثية تستند إلى إطار نظري قوي وأدلة أولية. تهدف فرضيات هذا البحث إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. تستند الفرضيات إلى فكرة أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل إيجابي في تحسين

إدارة المشاريع من خلال تعزيز التنسيق والرقابة وتحديد الأهداف بوضوح، وبناءً على مشكلة وتساؤلات البحث، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية  $H_1$ :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع.

**الفرضية الفرعية الأولى  $H_a$ :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على انتهاء المشروع في الوقت المحدد.

**الفرضية الفرعية الثانية  $H_b$ :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على انتهاء المشروع ضمن التكلفة المحددة.

**الفرضية الفرعية الثانية  $H_c$ :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على جودة مخرجات ومواصفات المشروع.

## 1.7 نموذج البحث

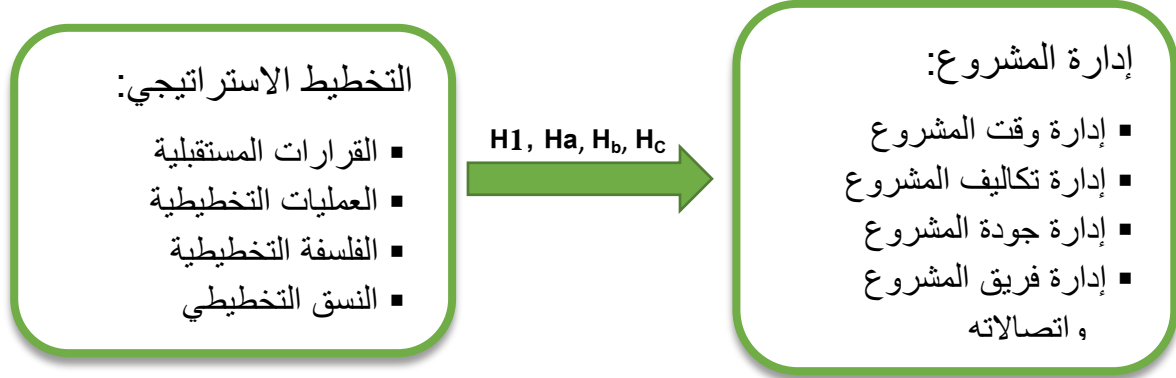
تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كإطار للبحث، بهدف توفير فهم دقيق وشامل لأهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث، بالإضافة إلى تحليل التأثيرات والظواهر المرتبطة بموضوع الدراسة. يعتمد هذا المنهج على توضيح العلاقات والتفاعلات بين المتغيرات المختلفة في سياق مشروعات مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية.

ولجمع البيانات والمعلومات العملية المتعلقة بموضوع الدراسة، تم استخدام استمارة الاستبيان، التي صممت خصيصاً لاستهداف الأفراد العاملين في المشاريع التابعة لمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. يأتي هذا الاعتماد على الاستبيان في سياق تطبيق النظريات والمفاهيم النظرية على الواقع العملي، مما يساعد في فهم وتحليل التفاعلات والعلاقات بين المتغيرات المختلفة بشكل دقيق.

وباستخدام نموذج البحث، يتم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث، حيث يساهم في تحليل وتفسير البيانات المجمعة وصياغة التوصيات المستخلصة من الدراسة. يساعد هذا النموذج في تسهيل فهم أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، مما يوفر أساساً علمياً لتطوير استراتيجيات فعالة تعزز من كفاءة وفعالية إدارة المشاريع في هذا السياق.

## المتغير المستقل

## المتغير التابع



الشكل (1): العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث

المصدر: إعداد الباحث

### المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المنظمات. (الحريري، 2007)

كما عرفها (جودة، 2004) بأنها عملية وضع أهداف المنظمة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المنظمة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة.

### المتغير التابع: إدارة المشاريع

هناك مجموعة من التعاريف التي تم تقديمها لإدارة المشاريع ومنها ما يلي:

عرف معهد إدارة المشاريع (PMI): "إدارة المشاريع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لضمان تلبية متطلبات أصحاب المصلحة".

عرفها ديفيد هيرسي بأنها فن وعلم التخطيط والتنظيم والتحكم في الموارد البشرية والمالية والمادية لتحقيق أهداف محددة. وعرفها روبرت مونتيجو بأنها عملية تخطيط وتوجيه وتنسيق الجهود البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة. كما عرفها جيمس كين إدارة المشاريع هي عملية تحويل الأفكار إلى واقع من خلال التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة والتحكم (دودين، 2012).

## 1.8 الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الاستبانة الخاصة بالبحث على موظفي مشروعات مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية (KACST). ستقوم الدراسة الميدانية على المشاريع العلمية والتقنية في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، وذلك لاستكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع.

تضم KACST مجموعة متنوعة من المشاريع البحثية والتطبيقية التي تشهد نموًا وتطورًا ملحوظين، مما يجعلها منصة مثالية لتقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع. سيساهم هذا البحث في تقديم رؤى علمية وتطبيقية يمكن أن تدعم المؤسسات في تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز كفاءة وفعالية إدارة المشاريع، وبالتالي تحقيق أهدافها التنموية والابتكارية.

### نبذة عن مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية (KACST)

مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية (KACST) هي مؤسسة علمية وطنية بارزة في المملكة العربية السعودية، تقع في العاصمة الرياض. تأسست المدينة في عام 1977 كهيئة علمية مستقلة تحت مظلة مجلس الوزراء. تسعى KACST إلى تحقيق التميز في البحث العلمي والتطوير التقني لدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة. منذ تأسيسها، لعبت المدينة دورًا حيويًا في تطوير البنية التحتية البحثية والتقنية في البلاد، مما ساهم في تعزيز مكانة المملكة على خريطة العلوم والتكنولوجيا العالمية.

**الأهداف والمهام:** تهدف مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية إلى دعم وتطوير البحث العلمي في مختلف المجالات العلمية والتقنية. وتشمل مهامها الرئيسية تطوير سياسات البحث العلمي، تقديم الدعم المالي والفني للمشروعات البحثية، وإنشاء وتشغيل المراكز والمعاهد البحثية المتخصصة. كما تسعى المدينة إلى تعزيز التعاون بين القطاعات الأكاديمية والصناعية والحكومية لتحقيق التكامل في البحث والتطوير، ودعم الابتكار وريادة الأعمال التقنية.

### البرامج والمبادرات

**برنامج بادر:** يعد برنامج "بادر" لحاضنات التقنية أحد أبرز المبادرات التي أطلقتها KACST لدعم ريادة الأعمال في المملكة. يهدف البرنامج إلى تعزيز بيئة الابتكار من خلال توفير حاضنات ومسرات الأعمال التي تقدم الدعم الفني والإداري والمالي لرواد الأعمال والشركات الناشئة في مختلف المجالات التقنية. يحتضن البرنامج حاليًا أكثر من 111 مشروعًا تقنيًا ويدعم 11 حاضنة أعمال، مما يعزز من تحويل الأفكار الابتكارية إلى مشاريع ناجحة ومربحة.

**مشروع الكراج:** يعد مشروع الكراج من المبادرات الحديثة للمدينة، والذي يهدف إلى خلق بيئة شبيهة بوادي السيليكون لدعم الشركات التقنية الناشئة. يوفر المشروع مساحات عمل مشتركة ومختبرات متقدمة وخدمات استشارية تساعد رواد الأعمال على تحويل أفكارهم الابتكارية إلى منتجات تجارية. يستلهم الكراج اسمه من الأماكن البسيطة التي انطلقت منها كبرى الشركات التقنية العالمية، مثل أبل وقوقل، ويسعى إلى تحقيق نفس التأثير الإيجابي في البيئة المحلية.

**الأبحاث الفضائية:** تلعب KACST دورًا رائدًا في مجال الأبحاث الفضائية من خلال تطوير وإطلاق الأقمار الصناعية لأغراض متعددة، بما في ذلك الاتصالات والاستشعار عن بعد. تتعاون المدينة مع وكالات الفضاء الدولية لتعزيز قدرات المملكة في هذا المجال، مما يساهم في جمع وتحليل البيانات الحيوية لدعم العديد من القطاعات مثل الزراعة والمناخ والأمن الوطني. تعتبر هذه المشروعات جزءًا من جهود المملكة لتعزيز الابتكار والتكنولوجيا المتقدمة في مجالات حيوية.

**التعاون الدولي:** تحرص KACST على تعزيز التعاون الدولي من خلال إقامة شراكات استراتيجية مع مؤسسات بحثية عالمية. تسعى هذه الشراكات إلى تبادل المعرفة والخبرات، وتطوير مشاريع بحثية مشتركة تساهم في تحقيق التقدم العلمي والتقني على المستوى العالمي. يشمل التعاون الدولي أيضًا برامج تبادل الباحثين والمشاريع المشتركة التي تعزز من قدرات البحث والتطوير في المملكة.

### الأثر الاقتصادي والاجتماعي

تساهم مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية بفعالية في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تعزيز الابتكار وريادة الأعمال، مما يساهم في تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط. توفر المشروعات والبرامج التي تدعمها المدينة فرص عمل جديدة وتساعد في تطوير مهارات القوى العاملة المحلية، مما يعزز من النمو الاقتصادي المستدام ويحقق الأهداف الاستراتيجية لرؤية السعودية 2030. بفضل هذه الجهود والمبادرات، أصبحت مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية مركزًا رائدًا للبحث العلمي والتطوير التقني في المنطقة، حيث تساهم بفعالية في دفع عجلة التنمية والتطور في المملكة العربية السعودية.

## 1.9 مخطط البحث

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة     |  |
| الفصل الثاني: الإطار النظري           |  |
| الفصل الثالث: منهجية البحث            |  |
| الفصل الرابع: التحليل الإحصائي        |  |
| الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة |  |

## 2. الفصل الثاني: الإطار النظري

## 2.1 المقدمة

مما لا شك فيه أن عصرنا الحالي تعاظمت التعقيدات المتعلقة به وتزايدت مشاكله نظرا لزيادة الأعمال والعمليات فيه حتى تأثر بذلك كافة مخرجاته ولذلك وجب من أصحاب القرارات السعي لإيجاد حلول حقيقية دائمة لتبسيط كافة التعقيدات وحل كل تلك الإشكالات والعمل على وضعها داخل أجندة مرتبة حسب الأولويات والمهام حتى يقود ذلك إلى مساعدة القائمين على إدارة وقيادة المؤسسات من تحقيق كافة الغايات والنجاحات.

## 2.2 المتغير الأول: التخطيط الاستراتيجي

تتميز المؤسسات الناجحة بتبني منظور التخطيط الاستراتيجي، الذي يوجّه الرؤية والرسالة للشركة، بالإضافة إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية والسنوية، وعادةً يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحليل شامل للبيئة التي تتعامل فيها المنظمة، مما يمكنها من استنتاج الاتجاهات والتحديات المحتملة، ففي ظل التطورات الحديثة والتحديات المتزايدة، أصبحت المؤسسات العاملة تولي اهتمامًا خاصًا بتطبيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب جديد ومعتمد، ويساعد هذا النهج المؤسسات على تصور مستقبلها، واستغلال الفرص المتاحة، وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة، مما يمكنها من التعامل بفعالية مع تحديات بيئة الأعمال المتجددة (زعبي، 2014).

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تتنوع المفاهيم التي اقترحها الباحثون لتحديد التخطيط الاستراتيجي، ومن بينها:

العملية التي تشمل وضع مجموعة من الأهداف القابلة للتنفيذ، بناءً على تأثير العوامل المختلفة على المشروع أو المؤسسة (السكرانة، 2010).

"يُعتبر وسيلة لتحقيق نتائج متميزة عبر فهم وإدارة أداء المؤسسة، وفرق العمل والأفراد، من خلال وضع إطار متفق عليه من الأهداف المخطط لتحقيقها" (Armstrong, 2006, p.1).

"تعتبر عملية مستمرة ومنظمة يتخذها قادة المؤسسة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية المرغوبة، وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح" (العيساوي، وآخرون، 2012، ص37).

ومما سبق يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تشارك فيها أطراف مختلفة، بما في ذلك خبراء التخطيط الاستراتيجي والقادة وأصحاب القرار، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة

تتناسب مع الموارد المتاحة والتحديات المحيطة بها، وتتم هذه العملية في إطار زمني يتماشى مع التغييرات السريعة في بيئة الأعمال، وتستخدم أدوات قياس مناسبة لتحديد مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المحددة (ماهر، ٢٠١٣).

### أهمية التخطيط الاستراتيجي

لقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي لضمان نجاح المنظمات، حيث يوفر هذا النوع من التخطيط فوائد عدة، منها:

**فرصة قيمة لمشاركة الموظفين:** التخطيط الاستراتيجي يعتبر فرصة قيمة لمشاركة موظفي المنظمات في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد من شعورهم بالأهمية والانتماء للمؤسسة، فمن خلال المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، يتمكن الموظفون من تقديم آراءهم وأفكارهم حول الأهداف والاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة، وهذا يساهم في بناء شعور بالتفاعل والتواصل بين جميع أفراد الفريق مما يحفزهم لتقديم أفضل أداء ممكن لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالٍ من الرضا والانتماء لديهم تجاه العمل والمؤسسة (جعفر، 2017).

**تحسين التنسيق والانسجام الاستراتيجي في المنظمات:** يعزز التخطيط الاستراتيجي القدرة على التنسيق بين مختلف جوانب النشاط داخل المنظمات، والتماشي مع الأهداف الاستراتيجية التي تحددها الإدارة العليا، ويتيح التخطيط الاستراتيجي وضع خطط محكمة لتنفيذ الاستراتيجيات المحددة، وتحديد المسؤوليات والموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، ومن خلال هذا التنسيق الفعال، يتمكن الفرق والأقسام المختلفة داخل المنظمة من العمل بتناغم وتنسيق لتحقيق النتائج المرجوة، كما يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يوفر إطاراً للتواصل وتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة، مما يعزز فهم مشترك للأهداف والتحديات، ويعمل على تعزيز روح الفريق والتعاون داخل المنظمة (Armstrong, 2006).

**تعزيز الأداء وحل المشكلات في إطار التخطيط الاستراتيجي:** يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين النتائج وتركيز الجهود عليها، حيث يساعد في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة، كما يمنح التخطيط الاستراتيجي المنظمة القدرة على التعلم والتطور، حيث يتيح فرصة لتحليل البيانات وتقديم التقارير واستخلاص الدروس المستفادة من التجارب السابقة، كما يعمل التخطيط الاستراتيجي على بناء القدرات الداخلية للمنظمة، من خلال تطوير البنية التحتية والعمليات الداعمة، مما يساهم في تعزيز الاتصالات الداخلية والتنسيق بين مختلف الأقسام، كما يوفر التخطيط الاستراتيجي أيضاً إطاراً للتحليل الشامل لأسباب المشكلات وتحديد الحلول المناسبة، سواء كانت مشكلات حالية أو متوقعة.

في المستقبل، ويساعد في استعراض وتقييم الاستجابة للآزمات وتطوير استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال وفعال (جعفر، 2017).

**توجيه الأساليب والسياسات في إطار التخطيط الاستراتيجي:** يسهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه المنظمة نحو تحديد الأساليب والسياسات الملائمة التي ينبغي استخدامها لتحقيق استراتيجياتها المحددة، حيث يتيح التحليل الشامل للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، والتفاعل مع التحديات والفرص المتاحة، تحديد السياسات الملائمة لتحقيق الأهداف المحددة، فعلى سبيل المثال، يمكن أن يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد سياسات الموارد البشرية، مثل سياسات التوظيف والتدريب، وكذلك سياسات التكنولوجيا المعلوماتية والابتكار، كما يمكن استخدام التخطيط الاستراتيجي لتوجيه سياسات التسويق والتواصل، وتحديد الطرق المناسبة للوصول إلى العملاء وبناء علاقات مستدامة معهم (الزعيبي، 2004).

### أهداف التخطيط الاستراتيجي

يعزز نظام التخطيط الاستراتيجي تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف وفقاً لاتجاهات وخصائص المنظمة والسياسات التي يتم فيه عملية التخطيط، وفيما يلي عرض لأهم الأهداف التي يسعى نظام التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيقها (عوض، 2000):

**تهيئة الهيكل التنظيمي والإجراءات:** يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين الهيكل التنظيمي والإجراءات داخل المنظمة، بما في ذلك التعديلات في الهيكل التنظيمي والسياسات والأنظمة، وتعزيز القوى العاملة. هذا يهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية (الغالبية، وإدريس، 2007).

**تحقيق النمو وزيادة الرضا والأرباح:** يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى اتخاذ قرارات تهدف إلى زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتحقيق أقصى قدر من الأرباح لأصحاب المصلحة، سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع بأسره (ماهر، ٢٠١٣).

**تحديد الأولويات وتخصيص الموارد:** يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد الأولويات وتضمين الأهداف طويلة الأجل والسياسات والإجراءات التي تعتمد على هذه الأولويات في عمليات تخصيص الموارد (السكرانة، ٢٠١٠).

تطوير معايير الأداء والحكم: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى وضع معايير موضوعية لتقييم كفاءة الإدارة وقيمتها المضافة، وذلك من خلال تحديد الأهداف والمعايير الواضحة والقابلة للقياس (عوض، ٢٠٠٠).

زيادة فعالية عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تعزيز فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، وتحسين التنسيق والرقابة داخل المنظمة، من خلال وضع أهداف استراتيجية واضحة وبارزة (الزعبي، ٢٠٠٤).

التركيز على السوق والبيئة الخارجية: يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تعزيز تركيز المنظمة على السوق والبيئة الخارجية، واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات، حيث تعتبر هذه العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات في البيئة التنافسية الحالية (الغالي، والقطان، ٢٠١٩).

وما يؤكد تلك الأهداف هو ما أشار إليه (العيسوي، وآخرون، 2012) في دراستهم، حيث أكدوا أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في تحديد الأهداف المالية وغير المالية، سواء على مستوى المشروع أو الاستراتيجيات الشاملة. بالإضافة إلى ذلك، يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تطوير محفظة المشروع بحيث تكون متناسبة مع إدارة الخطط التنفيذية وتحقيق أهداف المشروع بفعالية (الحربي، 2022).

### المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي

يتطلب تحقيق النجاح في تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي توفر عدد من المتطلبات الأساسية، ومن بين هذه المتطلبات:

**نظم المعلومات وقاعدة بيانات:** توفير نظم المعلومات وقواعد البيانات يعد أحد المتطلبات الأساسية لنجاح نظام التخطيط الاستراتيجي، ويجب أن تكون هذه الأنظمة قادرة على جمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحليلها بشكل فعال لفهم التحديات والفرص المحيطة بالمؤسسة، وعلاوة على ذلك ينبغي أن تكون قاعدة البيانات قادرة على تخزين وإدارة البيانات بشكل منظم وآمن، وتوفير البيانات اللازمة لتقديم تقارير دقيقة وموثوقة تدعم عملية صنع القرارات في المؤسسة، فوجود هذه الأنظمة والقاعدة البياناتية، يمكن للمؤسسة تقييم قدراتها وإمكاناتها الذاتية بشكل شامل ودقيق، وبناء استراتيجياتها وفقاً لذلك (الجبوري، 2010).

**قدرة التنظيم في المؤسسة:** تعد قدرة التنظيم في المؤسسة أساسية لنجاح نظام التخطيط الاستراتيجي. يتطلب ذلك فهماً دقيقاً لطبيعة أنشطة الوحدات الإدارية والأقسام التنظيمية، بما في ذلك العمليات المختلفة التي تقوم بها وكيفية تنسيقها داخل الوحدات وبينها وبين الأقسام الأخرى، كما ينبغي فهم موقع كل وحدة أو قسم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ونطاق المسؤوليات المتاحة في تلك الوحدات والأقسام، فهذا يساعد في تحديد كيفية توجيه الجهود وتنظيم العمليات بشكل فعال وفعال، مما يسهم في تحقيق أهداف التخطيط

الاستراتيجي بشكل أفضل، فوجود قدرة تنظيمية قوية، يصبح من الممكن تنفيذ استراتيجيات التخطيط بكفاءة وتحقيق النتائج المرجوة بنجاح (ماهر، 2009).

**مهارات الإدارة:** يعتبر توفر مهارات الإدارة الجيدة أمرًا أساسيًا لنجاح تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة. يجب أن يتمتع المديرون في جميع المستويات الإدارية سواء في الإدارة الوسطى أو الإدارة التنفيذية بمهارات قوية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وينبغي لهم فهم مضامين ومبادئ وفلسفة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد، بالإضافة إلى امتلاك ثقافة إدارية تعزز الفهم والتطبيق الصحيح لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، كما ينبغي أن يكون لدى المديرين خبرة واسعة في مجالات الفكر الاستراتيجي عمومًا، بالإضافة إلى خبرة خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، ويتطلب ذلك فهمًا عميقًا لأهداف وأساليب التخطيط الاستراتيجي، والقدرة على تطبيقها بفعالية في سياق المؤسسة، وتعتبر هذه المهارات الإدارية الأساسية أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهدافها بنجاح (الجبوري، 2010).

ووفقًا لماهر (2013)، يعتبر من بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

**الحوافز والمكافآت:** يتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي جهودًا كبيرة ووقتًا مهمًا لجمع المعلومات، وعقد الاجتماعات، والمناقشات، وإعداد التقارير الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، وهذا يتطلب جهدًا إداريًا إضافيًا ومرهقًا من المديرين، ويجب تشجيع هذه الجهود من خلال تقديم المكافآت المالية والحوافز المناسبة، لتحفيز المديرين على تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي بفعالية وفاعلية (عوض، ٢٠٠٠).

**ثقافة المنظمة:** يعني ذلك تعزيز ثقافة تشجع على التفكير الاستراتيجي داخل المنظمة، وجمع المعلومات اللازمة، وعقد الاجتماعات، والمناقشات، ويجب أن تكون هذه الثقافة متناسبة مع عمليات التخطيط الاستراتيجي، وأن تشجع الموظفين على المشاركة الفعالة في هذه العمليات (العيسوي، وآخرون، ٢٠١٢).

**كفاءة الرئيس:** كلما كان المدير التنفيذي أو المدير العام للمؤسسة ذو كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال زادت فرص النجاح للمؤسسة، فهو يعتبر القائد الرئيسي الذي يقود عملية التخطيط الاستراتيجي ويحدد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة بشكل حكيم وفعال (الغالبي، والقطان، ٢٠١٩).

**اقتناع الإدارة العليا:** يزداد نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي كلما زاد اقتناع ودعم الإدارة العليا بها، فعدم وجود دعم من الإدارة العليا قد يؤدي إلى نفاد موارد التخطيط الاستراتيجي وفشل عملية التنفيذ، لذا يجب أن يكون للإدارة العليا دور فعال في تعزيز الثقافة الاستراتيجية وتوفير الدعم اللازم لتنفيذ الاستراتيجيات (السكرانة، ٢٠١٠).

**الموارد المالية:** يجب تخصيص موارد مالية كافية لدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك الدراسات الاستراتيجية والاستشارات الخارجية وتعيين المتخصصين والمستشارين، فعدم توفر الموارد المالية الكافية قد يعرض عملية التخطيط الاستراتيجي للتقديم الضعيف والفشل في تحقيق الأهداف المستهدفة (ماهر، ٢٠١٣).

### تحديات التخطيط الاستراتيجي

يؤدي عدم توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي إلى العديد من العوائق التي تعترض استخدام التخطيط الاستراتيجي، مما يجعل المخططين الاستراتيجيين يواجهون تحديات كبيرة، لذا يتطلب التخطيط الاستراتيجي الاستعداد والتحضير للمشكلات أو العقبات المحتملة، وفهمها بشكل جيد ليتمكن المنظمة من تجاوزها بنجاح (Armstrong, 2006)، ومن أبرز هذه التحديات:

**قلة الموارد المتاحة وصعوبة الوصول إليها وإدارتها:** تواجه المؤسسات العديد من التحديات في عمليات التخطيط الاستراتيجي، من بينها قلة الموارد المتاحة وصعوبة الوصول إليها وإدارتها، ويُعدّ النقص في الموارد المالية والبشرية أحد العوامل الرئيسية التي تعيق عمليات التخطيط الاستراتيجي، حيث يتطلب نجاح هذه العمليات توافر الموارد اللازمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن صعوبة الوصول إلى الموارد المطلوبة قد تضيق من نطاق الخطط الاستراتيجية وتقلل من فعاليتها، مما يتطلب جهوداً إضافية للبحث والتواصل من أجل الحصول على هذه الموارد، كما يؤثر نقص المهارات والقدرات البشرية في تقليل كفاءة وفعالية تنفيذ الخطط الاستراتيجية، ففي ظل هذه الظروف يتعين على المؤسسات تكوين استراتيجيات متناسقة ومستدامة لتجاوز هذه التحديات وضمان تحقيق أهدافها بنجاح (الغالي، وإدريس 2007).

**التغير السريع في البيئة الخارجية:** تتسبب سرعة التغير في البيئة الخارجية في جعل عمليات التخطيط الاستراتيجي معرضة للتقادم قبل أن يبدأ تنفيذها. فالتغيرات المتسارعة في العوامل القانونية والسياسية والاقتصادية تتطلب استجابة سريعة ومرونة في استراتيجيات الأعمال، فضلاً عن ذلك يتسبب هذا التحول السريع في إثارة تحديات جديدة ومتغيرة باستمرار، مما يجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيداً وغموضاً، ولتلبية هذه التحديات، يجب على المنظمات أن تكون قادرة على التكيف بسرعة وتطوير استراتيجيات مرنة ومتطورة تتناسب مع المتغيرات في البيئة الخارجية، ويعد فهم هذه التغيرات وتقدير تأثيرها على الأعمال هو أمر بالغ الأهمية لنجاح العمليات التخطيطية وتحقيق أهداف المنظمة في ظل هذه الظروف المتغيرة والتحولات المستمرة (العبادي، وآخرون، 2012).

**التحديات المتعلقة بالوقت والتكلفة:** تمثل تحديات الوقت والتكلفة عوامل مهمة تؤثر على عمليات التخطيط الاستراتيجي، فعملية التخطيط الاستراتيجي تتطلب عادةً جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً للتحليل والتنفيذ، وهذا

يزيد من التكلفة العامة للمشروع، حيث يحتاج المخططون الاستراتيجيون إلى القيام بعمليات متعددة من جمع المعلومات، وإجراء التحليلات، وإجراء الاجتماعات والمناقشات، وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، وهو ما يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، كما يمكن أن يكون من الصعب تخصيص الموارد اللازمة بشكل كافٍ للتخطيط الاستراتيجي، خاصة في ظل قيود الميزانية والموارد المحدودة، وقد تواجه المؤسسات صعوبات في تخصيص الأموال والموارد البشرية اللازمة لتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال ومناسب، مما قد يؤثر سلباً على جودة الخطط الاستراتيجية وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة، وقد يعرض العملية بشكل عام للتأخير والتعثر في تحقيق النتائج المرجوة (عوض، ٢٠٠٠).

**عدم قدرة المدير الاستراتيجي على استغلال الفرص والتعامل مع المخاطر:** يمثل عدم قدرة المدير الاستراتيجي على استغلال الفرص والتعامل مع المخاطر تحدياً كبيراً يواجه عمليات التخطيط الاستراتيجي. فعملية التخطيط الاستراتيجي لا تقتصر فقط على تحديد الأهداف ووضع الخطط، بل تتطلب أيضاً القدرة على تحليل البيئة وتقدير الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة، فيجب على المدير الاستراتيجي أن يكون قادراً على استشراف المستقبل والتعامل مع التغيرات المحتملة بشكل فعال (ماهر، ٢٠١٣).

**مقاومة بعض عناصر المنظمة للتغيير:** تعد مقاومة بعض عناصر المنظمة للتغيير تحدياً مهماً يمكن أن يعوق عمليات التخطيط الاستراتيجي، فقد يكون لدى بعض الأفراد داخل المنظمة مقاومة للتغيير بسبب عدة عوامل، مثل الرغبة في المحافظة على الوضع الراهن الذي قد يكون مألوفاً ومريحاً بالنسبة لهم، أو الخوف من التغييرات التي قد تؤثر على مكانتهم أو وظائفهم، وتحدث مقاومة التغيير غالباً بسبب عدم فهم أو عدم قبول الأفراد للضرورة الحقيقية للتغيير أو لعدم رؤية الفوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها التغيير، ويمكن أيضاً أن يكون هناك مقاومة ناجمة عن الشكوك بشأن قدرة الإدارة على تنفيذ التغيير بنجاح، أو بسبب الاعتقاد بأن التغييرات المقترحة لن تحقق النتائج المرجوة (الطائي، والعبادي، 2014).

**عدم وضوح المسؤوليات وضعف الهيكل التنظيمي:** يمكن أن يتسبب عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف الهيكل التنظيمي في تشتت الجهود وتعثر عمليات التخطيط الاستراتيجي، فعندما لا يكون هناك توضيح واضح لمن يتحمل المسؤولية عن تنفيذ القرارات أو تنفيذ الخطط، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تأخير في اتخاذ القرارات وتعطيل العمليات، فالهيكل التنظيمي الضعيف قد يجعل من الصعب تحديد سلسلة القيادة وتوزيع السلطات بين مختلف الأقسام والوحدات داخل المنظمة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تعقيد عملية اتخاذ القرارات، حيث يمكن أن يكون هناك تداخل أو تضارب بين الاختصاصات، مما يؤثر سلباً على فعالية العمل ويزيد من التأخير (الزعيبي، ٢٠٠٤).

**انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشاكل الروتينية:** يمكن أن يقلل انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشاكل الروتينية من القدرة على التركيز على الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتطوير الخطط المستقبلية، فعندما يكون المديرين مشغولين بمعالجة القضايا اليومية والمشاكل الطارئة، قد لا يجدون الوقت الكافي للتفكير بشكل استراتيجي ووضع الأهداف والتوجهات المستقبلية للمؤسسة، فبدلاً من تخصيص الجهد والوقت للتخطيط الاستراتيجي قد يجد المديرين العليا أنفسهم يقضون معظم وقتهم في حل المشاكل اليومية ومعالجة الأزمات، مما يضعف من قدرتهم على التفكير بشكل استراتيجي واتخاذ القرارات الطويلة الأجل (الحربي، 2022).

**ربط التخطيط الاستراتيجي بفترات الأزمات فقط:** يعرض ربط التخطيط الاستراتيجي بفترات الأزمات فقط المؤسسة لخطر عدم الاستعداد الكافي للتعامل مع التحديات المستقبلية والتغيرات في البيئة الخارجية، فعلى الرغم من أن الأزمات قد تكون لحظات تحديدية تتطلب استراتيجيات فورية للتعامل معها، إلا أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يجب أن يتجاوز هذه الفترات ويكون جزءاً من ثقافة المؤسسة وعملياتها اليومية (العبادي، وآخرون، 2012).

### مراحل التخطيط الاستراتيجي

**مرحلة التحليل والرصد البيئي:** هي أولى مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في أي منظمة، سواء كانت تجارية أو غير ربحية. تهدف هذه المرحلة إلى فهم البيئة التي تحيط بالمنظمة، بما في ذلك العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على أدائها وتحقيق أهدافها، فخلال مرحلة التحليل والرصد البيئي، يقوم القادة والمديرون بجمع البيانات وتحليلها بعناية لفهم العوامل التي تؤثر على المنظمة ومنافستها في السوق، ويتم ذلك من خلال دراسة العوامل الداخلية مثل الثقافة التنظيمية والموارد والقدرات، بالإضافة إلى تحليل العوامل الخارجية مثل التكنولوجيا والسياسة والاقتصاد، والمنافسة في السوق، والعوامل الاجتماعية والبيئية، ويعتبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية أساسياً لتحديد فرص النمو والتهديدات المحتملة التي تواجه المنظمة، وكذلك لتحديد نقاط القوة والضعف التي تسهم في تحديد استراتيجياتها المستقبلية (الغالبى، والقطان، ٢٠١٩).

**مرحلة صياغة الاستراتيجية:** تعتبر صياغة الاستراتيجية من العمليات الحيوية والحاسمة في حياة المنظمة، حيث يتعين على القادة والمديرين والمعنيين باتخاذ القرارات أداء دور فعال في هذه المرحلة (Wheelen, & Hunger, 2006).

**مرحلة التنفيذ الاستراتيجية:** إن وضع استراتيجية فعالة وكفوءة لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف يُعدُّ أحد أصعب وأهم المراحل التي يواجهها المديرون. فعلى الرغم من أن أفضل الاستراتيجيات نظرياً قد تفشل

تمامًا إذا لم تُدعم بتنفيذ جيد، وبالهيكل المناسب، وخطط التشغيل الضرورية، وتحفيز العاملين للالتزام والتنفيذ الفعّال، ولتنفيذ الخطة بنجاح، ينبغي دراسة إجراءات التنفيذ على مستوى الأماكن المختلفة وفي القطاعات الاقتصادية المتعددة. كما يجب تحديد أولويات تنفيذ البرامج والمشاريع وفقًا لاحتياجات السكان، مع ضرورة الحفاظ على تكاليف التنفيذ وعدم تجاوز ما هو مقرر في الخطة الاستراتيجية (العبد، ٢٠٠٣).

**مرحلة المتابعة والتقييم:** تُعد مرحلة المتابعة والتقييم الخطوة الأخيرة في دورة التخطيط الاستراتيجي، حيث تكتمل دورة الإدارة الاستراتيجية من خلالها. تُعتبر هذه المرحلة حاسمة لتحقيق النجاح وتعزيز أداء المنظمة على المدى الطويل، ويحدد (الغالي والقطان، 2019) مستويات الرقابة في هذه المرحلة بالرقابة الاستراتيجية ثم الرقابة الهيكلية ثم الرقابة المالية والرقابة على العمليات.

### 2.3 المتغير الثاني: إدارة المشاريع

إدارة المشاريع هي عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة الموارد والإجراءات لتحقيق أهداف محددة ضمن وقت وميزانية معينين. تتضمن إدارة المشاريع عدة مكونات رئيسية مثل تحديد الأهداف، وتطوير خطة العمل، وإدارة الفريق، وإدارة المخاطر، وتقييم الأداء، ويعتبر هذا المجال حيويًا في جميع الصناعات حيث يسعى إلى ضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

#### الأسس الرئيسية لإدارة المشاريع

هناك عدة أسس رئيسية لإدارة المشاريع تشمل (الحربي، 2022):

**التخطيط:** التخطيط هو الخطوة الأولى والأكثر أهمية في إدارة المشاريع. يشمل تحديد الأهداف وتطوير خطة مفصلة لتحقيقها. يجب أن تتضمن خطة المشروع تعريفًا واضحًا للنطاق، وتقدير الوقت والموارد، وتحديد الميزانية.

**إدارة المخاطر:** تتضمن إدارة المخاطر التعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها وتطوير استراتيجيات للتخفيف من تأثيرها. تعتبر إدارة المخاطر جزءًا حيويًا لضمان استمرارية المشروع والقدرة على التعامل مع الظروف غير المتوقعة.

**التواصل:** التواصل الفعّال بين جميع أصحاب المصلحة هو عنصر أساسي لنجاح المشروع. يتضمن ذلك تبادل المعلومات بوضوح ومنظم لضمان أن جميع الأطراف المعنية على دراية بالتقدم والتحديات (طعامنة، 2021).

**إدارة الموارد:** إدارة الموارد تتعلق بتخصيص وتنسيق الموارد البشرية والمادية لضمان استخدامها بكفاءة. يتطلب ذلك معرفة دقيقة بقدرات الفريق وتوفر المعدات والمواد اللازمة (حداد، وأبو زيد، 2021).

### العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع

نجاح المشاريع هو هدف رئيسي يسعى إليه كل مدير مشروع وفريق عمل، فهو يمثل القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بفاعلية وكفاءة. يتأثر نجاح المشاريع بمجموعة متنوعة من العوامل التي تتداخل مع بعضها البعض لتحديد مسار النجاح أو الفشل. يشمل هذا الأمر الجوانب الفنية والإدارية والبشرية التي تؤثر على كافة مراحل العمل، بدءاً من التخطيط وصولاً إلى التنفيذ والمراقبة والتقييم (حمود، والعواودة، 2019).

إن فهم هذه العوامل والتفاعل بينها يمثل تحدياً مستمراً لإدارة المشاريع، حيث يتطلب التفكير الاستراتيجي والقدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة ومواجهة التحديات المتعددة. سيتم في هذا البحث استكشاف بعض العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح المشاريع، بالتركيز على أهميتها وكيفية تأثيرها على عملية إدارة المشاريع بشكل عام (العبادي، وكريم، 2020).

### **1. دعم الإدارة العليا**

يعد دعم الإدارة العليا من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المشاريع. هذا الدعم يمكن أن يتخذ أشكالاً متعددة، من بينها تقديم الموارد اللازمة، والتوجيه، والموافقة على الخطط والاستراتيجيات، وحتى التحفيز المعنوي لفريق العمل. تشير الدراسات إلى أن وجود دعم قوي من الإدارة العليا يمكن أن يساهم في (حداد، وأبو زيد، 2021):

**توفير الموارد:** تحتاج المشاريع إلى موارد مالية وبشرية ومادية لتنفيذ الخطط. دعم الإدارة العليا يضمن تخصيص هذه الموارد بشكل مناسب.

**تذليل العقبات:** يمكن أن تواجه الفرق العاملة العديد من العقبات مثل التأخيرات البيروقراطية أو نقص الموارد. تدخل الإدارة العليا يمكن أن يساهم في حل هذه المشكلات بسرعة.

**التوجيه الاستراتيجي:** توفر الإدارة العليا رؤية شاملة وتوجهات استراتيجية تساعد في تحديد الأولويات وتوجيه الجهود نحو الأهداف الرئيسية للمشروع.

**التحفيز المعنوي:** دعم الإدارة العليا يعزز من الروح المعنوية للفريق ويشعرهم بأهمية العمل الذي يقومون به، مما يزيد من إنتاجيتهم وولائهم للمشروع (الحربي، 2022).

## 2. ثقافة المنظمة

تلعب ثقافة المنظمة دورًا حيويًا في نجاح المشاريع. الثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين أعضاء المنظمة. ثقافة التعاون والابتكار داخل المنظمة تؤثر بشكل كبير على كيفية تنفيذ المشاريع. الفوائد الرئيسية لثقافة تنظيمية إيجابية تشمل (حمود، والعواودة، 2019):

**تعزيز التعاون:** ثقافة التعاون تشجع على العمل الجماعي وتبادل الأفكار والمعرفة بين أفراد الفريق. هذا يؤدي إلى تحسين التنسيق وحل المشكلات بشكل أسرع وأكثر فعالية.

**تشجيع الابتكار:** البيئة التي تدعم الابتكار تساعد الفرق على البحث عن حلول جديدة وتحسين العمليات. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في جودة وفعالية المشروع.

**تحفيز الأداء:** عندما يشعر أعضاء الفريق بأن ثقافة المنظمة تدعمهم وتقدر مساهماتهم، فإنهم يكونون أكثر تحفيزًا لتقديم أفضل ما لديهم.

**التغلب على التحديات:** ثقافة المنظمة التي تشجع على مواجهة التحديات بروح إيجابية تساعد الفرق على التغلب على العقبات والعمل بروح الفريق لحل المشكلات (الحربي، 2022).

## 3. أدوات وتقنيات إدارة المشاريع

استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في إدارة المشاريع يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة. تقنيات مثل إدارة القيمة المكتسبة (EVM) توفر بيانات دقيقة تمكن الفرق من مراقبة التقدم واتخاذ قرارات مستنيرة. المزايا الرئيسية لاستخدام هذه الأدوات تشمل (العبادي، وكريم، 2020):

**مراقبة التقدم:** تساعد أدوات إدارة المشاريع في تتبع التقدم مقارنة بالخطة الأصلية. يمكن للفرق استخدام هذه البيانات لتحديد ما إذا كانوا على المسار الصحيح أو إذا كانوا بحاجة إلى تعديل خططهم.

**تحديد المشاكل مبكرًا:** توفر تقنيات مثل EVM إشارات مبكرة عن المشاكل المحتملة، مما يتيح للفرق اتخاذ إجراءات تصحيحية قبل أن تتفاقم هذه المشاكل.

**تحليل البيانات:** الأدوات الحديثة تجمع وتحلل كميات كبيرة من البيانات، مما يساعد في تقديم رؤى دقيقة حول الأداء واتجاهات المشروع (الحربي، 2022).

**اتخاذ قرارات مستنيرة:** البيانات الدقيقة والتقارير التفصيلية تساعد المديرين في اتخاذ قرارات مستندة إلى المعلومات، مما يزيد من فرص نجاح المشروع (حداد، وأبو زيد، 2021).

## أهمية إدارة المشاريع

تعتبر إدارة المشاريع عنصرًا أساسيًا في تحقيق النجاح التنظيمي. من خلال التخطيط الجيد وإدارة الموارد الفعالة والتواصل المستمر، يمكن للمشاريع تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم إدارة المشاريع في تعزيز التنافسية وتحقيق الجودة وتوفير بيئة عمل تعاونية ومُنظمة، وذلك على النحو التالي (طعامنة، 2021):

**تحقيق الأهداف التنظيمية:** إدارة المشاريع توفر إطارًا منظمًا لتحديد الأهداف وتنفيذ الخطط اللازمة لتحقيقها. من خلال التخطيط الدقيق وتحديد المهام والمسؤوليات، تساعد إدارة المشاريع في توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية.

**تحسين الكفاءة والإنتاجية:** من خلال استخدام أدوات وتقنيات إدارة المشاريع، يمكن تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر. تساعد إدارة المشاريع في تنظيم وتنسيق الموارد بشكل فعال، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام.

**إدارة المخاطر:** إدارة المشاريع تساعد في التعرف على المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها. من خلال التقييم المستمر للمخاطر ووضع خطط طوارئ، يمكن تقليل تأثير المخاطر على المشروع وضمان استمرارية العمل.

**تعزيز التواصل والتعاون:** التواصل الفعال هو عنصر أساسي لنجاح أي مشروع. إدارة المشاريع توفر قنوات تواصل واضحة بين جميع أصحاب المصلحة، مما يعزز التعاون ويساعد في حل المشكلات بسرعة وفعالية (حمود، والعواودة، 2019).

**تحقيق الجودة والالتزام بالمعايير:** إدارة المشاريع تساعد في ضمان الالتزام بمعايير الجودة وتلبية توقعات العملاء. من خلال التخطيط الجيد والمراقبة المستمرة، يمكن التأكد من أن المنتجات أو الخدمات المقدمة تتوافق مع المعايير المحددة وتلبي احتياجات العملاء (الحربي، 2022).

**تعزيز التنافسية:** القدرة على تنفيذ المشاريع بنجاح تعزز من تنافسية المنظمة في السوق. المشاريع الناجحة تعكس قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع التغيرات، مما يمكنها من الاستمرار والنمو في بيئة تنافسية (العبادي، وكريم، 2020).

**تحسين استخدام الموارد:** إدارة المشاريع تساعد في تحسين استخدام الموارد المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم الفعال. يمكن تحديد الأولويات وتوزيع الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المشروع، مما يقلل من الهدر ويزيد من كفاءة الأداء.

**التحسين المستمر والتعلم من التجارب:** إدارة المشاريع توفر فرصًا للتعلم من التجارب السابقة وتطبيق التحسينات المستمرة. من خلال تقييم الأداء وتحليل النتائج، يمكن تحديد الدروس المستفادة وتطبيقها في المشاريع المستقبلية لتحسين الأداء.

### أحدث الاتجاهات في إدارة المشاريع

**التحول الرقمي واستخدام الذكاء الاصطناعي:** يتزايد اعتماد الشركات على أدوات الذكاء الاصطناعي لتسهيل إدارة المشاريع. يساعد الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات، وتقديم التوصيات، والتنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها، مما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات وإدارة الموارد بكفاءة (حمود، والعواودة، 2019).

**التركيز على البيانات والتحليل:** أصبحت البيانات جزءًا لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع. يمكن للمديرين استخدام التحليل التنبؤي لفهم الاتجاهات وتحديد المشكلات المحتملة قبل حدوثها. تساعد هذه البيانات أيضًا في تحسين توزيع الموارد وتقدير الوقت والتكاليف بشكل أدق (حداد، وأبو زيد، 2021).

**الأساليب الهجينة:** تجمع الأساليب الهجينة بين منهجيات إدارة المشاريع التقليدية مثل "وترفول" والأساليب الأكثر مرونة مثل "أجايل". تساعد هذه الأساليب على تكيف إدارة المشاريع لتلبية الاحتياجات المختلفة لكل مشروع، مع الاستفادة من مزايا كلا المنهجين (الحربي، 2022).

**التعاون الممتد والقيادة التشاركية:** أصبحت فرق المشاريع أكثر تنوعًا وانتشارًا جغرافيًا، مما يستدعي تبني أساليب قيادة تشاركية تركز على تعزيز المشاركة والتكيف والتمكين بين أعضاء الفريق. يهدف ذلك إلى تحسين التماسك والتزام الفريق بتحقيق النجاح في المشاريع الطويلة الأمد (طعامنة، 2021).

**إدارة التغيير والتفاعل مع أصحاب المصلحة:** من الأهمية بمكان في إدارة المشاريع الحالية التركيز على إدارة التغيير وإشراك أصحاب المصلحة بفعالية. يتطلب ذلك إنشاء قنوات اتصال واضحة ومفتوحة لمعالجة المخاوف وضمان التوافق مع أهداف المشروع والأهداف التنظيمية (دودين، 2012).

**تعزيز الصحة والرفاهية في بيئة العمل:** يهتم مديرو المشاريع بشكل متزايد بصحة ورفاهية فرقهم. يتضمن ذلك تبني استراتيجيات للحد من الإرهاق وتعزيز التوازن بين العمل والحياة، مما يساهم في الحفاظ على مستويات عالية من الأداء والدافع (العبادي، وكريم، 2020).

## 2.4 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع عنصرين أساسيين في تحقيق الأهداف التنظيمية وضمان نجاح المشاريع. يشمل التخطيط الاستراتيجي وضع رؤية واضحة وأهداف طويلة الأمد، بينما تهدف إدارة المشاريع إلى تنفيذ هذه الأهداف من خلال تنظيم الموارد وتحقيق النتائج المرجوة ضمن إطار زمني محدد. إن التفاعل بين هذين العنصرين يمكن أن يحدد بشكل كبير نجاح أو فشل المشاريع. سنستعرض في هذا البحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، مع التركيز على أحدث المراجع والمصادر الأكاديمية التي تسلط الضوء على أهمية هذه العلاقة وأثرها على تحقيق الأهداف التنظيمية.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية وتطوير الخطط لتحقيقها. تتطلب هذه العملية تحليلاً دقيقاً للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الفرص والتهديدات، وكذلك نقاط القوة والضعف. يُعتبر التخطيط الاستراتيجي الأساس الذي تعتمد عليه إدارة المشاريع في توجيه أنشطتها وضمان تحقيق النتائج المطلوبة (الحربي، 2022).

تشير الدراسات مثل دراسة (حمود، والعواودة، 2019) إلى أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق. من خلال توجيه الجهود نحو أهداف محددة وواضحة، يمكن للمؤسسات تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية.

### تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع

يتمثل التأثير الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع في توفير إطار عمل يمكن من خلاله تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية. يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل مثالي، مما يضمن تحقيق أهداف المشاريع ضمن الجدول الزمني المحدد وبالتكلفة المتوقعة (حداد، وأبو زيد، 2021).

**تحقيق التناسق والتناغم:** يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التناسق بين مختلف المشاريع والبرامج داخل المؤسسة. من خلال وضع رؤية واستراتيجية موحدة، يمكن للمؤسسات ضمان أن جميع المشاريع تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، مما يقلل من التعارض ويعزز التعاون بين الفرق المختلفة.

**تحديد المخاطر وإدارتها:** يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع، وتطوير خطط للتعامل معها. إن وجود استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر يمكن أن يقلل من تأثير هذه المخاطر على سير المشروع ويزيد من احتمالية نجاحه (طعامنة، 2021).

**تحسين اتخاذ القرار:** يوفر التخطيط الاستراتيجي إطاراً لاتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات والتحليل. يمكن للمديرين استخدام المعلومات المتاحة لتقييم الخيارات واتخاذ قرارات مستنيرة تعزز من فرص نجاح المشاريع (العبادي، وكريم، 2020).

### **التحديات التي تواجه التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع**

على الرغم من الفوائد الكبيرة للتكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، إلا أن هناك العديد من التحديات التي قد تعيق هذا التكامل. من بين هذه التحديات (الحربي، 2022):

**المقاومة للتغيير:** قد تواجه المؤسسات مقاومة داخلية من الموظفين عند محاولة تنفيذ استراتيجيات جديدة أو إعادة تنظيم الهياكل التنظيمية. تحتاج المؤسسات إلى تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير والتواصل الفعال لتقليل المقاومة وتعزيز قبول الاستراتيجيات الجديدة.

**نقص الموارد:** قد تعاني بعض المؤسسات من نقص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية. يمكن أن يؤدي هذا النقص إلى تأخير المشاريع أو تقليل جودتها، مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

**عدم وضوح الأهداف:** يمكن أن يؤدي عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية إلى صعوبة في توجيه الجهود وتحقيق النتائج المرجوة. تحتاج المؤسسات إلى التأكد من أن الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً (SMART) (حداد، وأبو زيد، 2021).

## 2.5 الخاتمة

يلعب التخطيط الاستراتيجي دورًا حاسمًا في نجاح إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية. من خلال وضع رؤية واضحة وأهداف محددة، يمكن للمؤسسات توجيه مواردها وأنشطتها نحو تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية. إن التخطيط الاستراتيجي الفعال يعزز التناغم بين المشاريع المختلفة داخل المؤسسة، مما يقلل من التعارض ويعزز التعاون بين الفرق المختلفة (الحربي، 2022)، كما يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد المخاطر المحتملة وإدارتها بفعالية، مما يقلل من تأثير هذه المخاطر على سير المشاريع (حمود، والعوادة، 2019). بالإضافة إلى ذلك، يوفر التخطيط الاستراتيجي إطارًا لاتخاذ قرارات مبنية على البيانات والتحليل، مما يعزز من فرص نجاح المشاريع (العبادي، وكريم، 2020).

ومع ذلك، يواجه التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع تحديات عدة، من بينها المقاومة للتغيير، نقص الموارد، وعدم وضوح الأهداف. هذه التحديات تتطلب من المؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، وتحسين التواصل، وضمان تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي هو عنصر أساسي لتحقيق النجاح في إدارة المشاريع. من خلال التركيز على التخطيط الجيد والتنفيذ المنظم، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها وضمان تحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل (الحربي، 2022).

يُعد هذا البحث نقطة انطلاق لعدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول بعمق تأثيرات التخطيط الاستراتيجي على مجالات محددة في إدارة المشاريع، مثل إدارة المخاطر، والابتكار، واستدامة المشاريع. يمكن للدراسات المستقبلية أن تستكشف أيضًا كيفية تكييف استراتيجيات التخطيط في ضوء التغيرات السريعة في بيئات الأعمال والتكنولوجيا المتقدمة.

يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة حول العلاقة الحيوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، ويوفر إطارًا مفيدًا للممارسين في هذا المجال لتطبيق أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي تعزز من نجاح مشاريعهم. كما يقدم البحث رؤى مفيدة لصانعي القرار حول أهمية تبني نهج استراتيجي شامل ومتوازن لتحقيق الأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يسلط البحث الضوء على التحديات التي قد تواجه المؤسسات ويقدم توصيات للتغلب عليها، مما يمكن أن يساعد المؤسسات في تحسين أدائها وتحقيق نتائج أفضل، كما يفتح المجال لمزيد من النقاش والتحليل حول كيفية تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، مما يدعم تطوير ممارسات أكثر فعالية واستدامة في إدارة المشاريع المستقبلية.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يستعرض هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة لدراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع من خلال دراسة تطبيقية على مشروعات مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية بالرياض. يتناول الفصل بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة، وطرق وتقنيات أخذ العينات، ووسائل جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، بالإضافة إلى الطرق والإجراءات المتبعة في تحليل البيانات.

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساساً هاماً لتحديد المتغيرات بوضوح ودقة، حيث تصف التعريفات الإجرائية كيفية قياس أو ملاحظة أو التعامل مع كل متغير من متغيرات الدراسة، ويعزز ذلك من اتساق الدراسة ويساعد في تحقيق الموثوقية والصلاحية للنتائج، وفي هذه الدراسة تمكن الباحث من فهم تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع بشكل شامل ودقيق في سياق مشروعات مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية.

#### 3.2.1 الأبعاد التخطيطية (التخطيط الاستراتيجي)

**التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي:** عملية تنظيمية تهدف إلى تحديد رؤية المؤسسة المستقبلية وتوجيه مواردها لتحقيق أهداف طويلة الأمد بفعالية، ويُقاس في هذا البحث من خلال أربعة أبعاد رئيسية تشمل القرارات المستقبلية، العمليات التخطيطية، الفلسفة التخطيطية، والنسق التخطيطي. يتم قياس كل بُعد باستخدام مجموعة من الأسئلة في استبيان الدراسة، حيث تُركز الأسئلة على مدى وضوح الرؤية المستقبلية، كفاءة العمليات التخطيطية، توافق الفلسفة التخطيطية مع أهداف المؤسسة، ومستوى التكامل بين النسق التخطيطي والأنشطة التنظيمية.

#### 3.2.2 الأبعاد الإدارية للمشاريع (إدارة المشاريع)

**التعريف الإجرائي لإدارة المشاريع:** عملية تخطيط وتنظيم ومتابعة لتنفيذ المشروع، بهدف تحقيق الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني والموارد المتاحة، ويُقاس متغير إدارة المشاريع من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي إدارة وقت المشروع، إدارة تكاليف المشروع، إدارة جودة المشروع، وإدارة فريق المشروع واتصالاته. يتم تقييم كل بُعد عبر أسئلة الاستبيان التي تقيس قدرة المؤسسة على الالتزام بالجدول الزمني، التحكم في التكاليف، ضمان جودة المخرجات، وفعالية التواصل بين أعضاء الفريق.

### 3.3 تصميم البحث

#### ■ فلسفة البحث: تفسيرية

يرتكز البحث على فلسفة تفسيرية، وتهدف إلى فهم وتحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع من خلال تفسير البيانات وإيجاد المعاني خلف الأنماط المكتشفة؛ حيث تعزز هذه الفلسفة قدرة الباحث على الوصول إلى استنتاجات تُفسر العلاقة بين المتغيرات بتعمق.

#### ■ منهج البحث: استنتاجي

يُعتمد على المنهج الاستنتاجي، الذي يُستخدم لاختبار الفرضيات الموضوعة في الدراسة، حيث يُركز على تحليل البيانات للوصول إلى استنتاجات تربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، مما يمكن الباحث من الوصول إلى نتائج مدعومة بالبيانات.

#### ■ استراتيجية البحث: مسحية

يتبع البحث استراتيجية مسحية، والتي تستند إلى جمع البيانات من شريحة واسعة من العاملين في مشروعات مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية؛ حيث تمكن هذه الاستراتيجية من فهم الاتجاهات العامة والأنماط السائدة المتعلقة بتطبيقات التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع في هذا السياق.

#### ■ نوع البحث: كمي

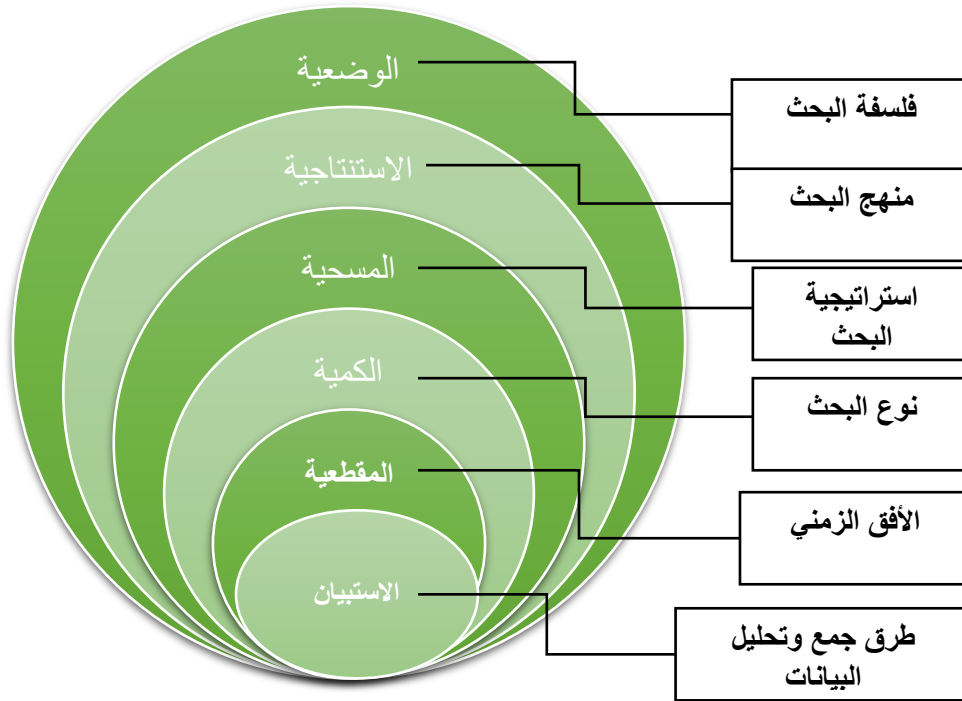
يعد البحث كميًا، حيث يعتمد على جمع وتحليل بيانات قابلة للقياس الكمي، مما يسمح بتحديد مستوى التأثير باستخدام أدوات إحصائية تضمن دقة النتائج وموضوعيتها، وبالتالي توفر معلومات قابلة للتعميم على المجتمع المدروس.

#### ■ الأفق الزمني: مقطعي

البحث مقطعي، إذ يتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة، مما يوفر للباحث لمحة سريعة وشاملة حول الواقع الحالي دون التطرق إلى التغيرات طويلة الأمد، وهو ما يُعتبر مناسبًا لتحليل التأثير الحالي للتخطيط الاستراتيجي.

#### طرق جمع وتحليل البيانات: استبيان

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث صُمم بدقة ليتناسب مع أهداف الدراسة ويجمع المعلومات المطلوبة من العينة، تليه خطوات تحليلية تُسهم في فهم طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء إدارة المشاريع.



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر: إعداد الباحث

### 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

#### 3.4.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية (KACST) في مدينة الرياض، حيث يضم المجتمع مجموعة من العاملين في المشاريع العلمية والتقنية بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية، مما يعكس تنوعاً ضرورياً لتحقيق تمثيل شامل لمختلف جوانب التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في هذه البيئة البحثية.

#### 3.4.2 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الاستبيان لاستقصاء آراء العاملين في المشاريع المختلفة في KACST، بهدف جمع بيانات متنوعة تعبر عن وجهات نظر شاملة حول تأثير التخطيط الاستراتيجي، وقد بلغ عدد العينة (50) شملت مجموعة مختارة من الموظفين عبر مختلف الإدارات لضمان تمثيل عادل لمجمل التخصصات والمستويات الوظيفية.

### 3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة

تم استخدام طريقة أخذ العينات الاحتمالية، مع الاعتماد على تقنية العينة العشوائية البسيطة، لضمان اختيار ممثل لجميع الأفراد في مجتمع الدراسة؛ حيث يسمح هذا الأسلوب بتقليل التحيز ويضمن دقة النتائج من خلال توفير فرصة متساوية لكل موظف في المجتمع ليكون جزءاً من العينة.

### 3.5 طرق جمع البيانات

يصف هذا القسم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات. استخدم الباحث استبياناً موجهاً لتحقيق أهداف البحث، حيث استخدمت طريقة المسح لجمع البيانات الكمية. وتوضح الأقسام التالية الأدوات المخصصة لقياس متغيرات الدراسة.

#### 3.5.1 المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

اعتمد الباحث على استبيان (حمدي، 2020) وذلك عن طريق قياس التخطيط الاستراتيجي بناءً على أربعة أبعاد رئيسية: القرارات المستقبلية، العمليات التخطيطية، الفلسفة التخطيطية، والنسق التخطيطي. يتكون كل بُعد من عدة فقرات مخصصة بقياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الكلي لإدارة المشاريع في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. الاستبيان مُصمم باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتدرج الإجابات من 1 (موافق بشدة) إلى 5 (غير موافق بشدة).

جدول 1: أداة المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

| المتغير             | أبعاد                            | عدد البيانات | المصدر                                                                                               |
|---------------------|----------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التخطيط الاستراتيجي | البعد الأول/ القرارات المستقبلية | 5            | حمدي، عبير. (2020). أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية. |
|                     | البعد الثاني/ العمليات التخطيطية | 4            |                                                                                                      |
|                     | البعد الثالث/ الفلسفة التخطيطية  | 5            |                                                                                                      |
|                     | البعد الرابع/ النسق التخطيطي     | 4            |                                                                                                      |

المصدر: إعداد الباحث

### 3.5.2 المتغير التابع (إدارة المشاريع)

اعتمد الباحث على استبيان (محمود، 2017) لقياس المتغير التابع، وهو إدارة المشاريع، من خلال أربعة أبعاد رئيسية تشمل إدارة وقت المشروع، إدارة تكاليف المشروع، إدارة جودة المشروع، وإدارة فريق المشروع واتصالاته. صُممت الأسئلة لتقييم كفاءة هذه الأبعاد في تحقيق أهداف المشاريع ضمن مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. وقد استُخدم مقياس ليكرات الخماسي للإجابات، حيث تتدرج الخيارات من "دائمًا"، "غالبًا"، "أحيانًا"، "نادرًا"، إلى "أبدًا"، مما يتيح للمشاركين التعبير عن مستوى تكرار تحقق كل جانب من جوانب إدارة المشاريع في واقع العمل.

#### جدول 2: أداة المتغير التابع (إدارة المشاريع)

| المتغير        | أبعاد                                      | عدد البيانات | المصدر                                                                                                                                |
|----------------|--------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة المشاريع | البعد الأول/ إدارة وقت المشروع             | 7            | محمود، واضح. (2017). مساهمة في تحسين إدارة المشاريع الإنشائية في الجزائر: دراسة تطبيقية لنشاط إنجاز قنوات نقل المحروقات عبر الأنابيب. |
|                | البعد الثاني/ إدارة تكاليف المشروع         | 7            |                                                                                                                                       |
|                | البعد الثالث/ إدارة جودة المشروع           | 8            |                                                                                                                                       |
|                | البعد الرابع/ إدارة فريق المشروع واتصالاته | 7            |                                                                                                                                       |

المصدر: إعداد الباحث

### 3.6 أنواع البيانات

لتحقيق أهداف البحث لجأ الباحث إلى استخدام مصدريين أساسيين لجمع المعلومات، وهما كالاتي:

#### 3.6.1 البيانات الأولية

تمثلت المصادر الأولية في هذه الدراسة في توزيع استبيان إلكتروني لجمع البيانات من عينة البحث، حيث تم تصميم الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة وتوفير بيانات كمية موثوقة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS والذي ساهم في إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، مما مكّن من استخلاص النتائج بدقة وموضوعية.

### 3.6.2 البيانات الثانوية

اعتمد الباحث في تناول الإطار النظري للبحث على مصادر ثانوية، حيث تشمل ذلك الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، إضافة إلى الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع البحث، وتمثلت هذه المصادر في مراجع منهجية موثوقة، وتمثلت أيضا في الاطلاع على مواقع الإنترنت المختلفة، مثل دار المنظومة.

### 3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من الاستبيان الإلكتروني، ولأغراض التحليل الإحصائي سوف يتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للقيام بعمليات التحليل الإحصائي وذلك لاختبار فروض الدراسة إحصائيا من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية: لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الميدانية، حيث يتم ترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة وفقا لمستوى المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية: لقياس مدى انحرافات استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الاستبانة المستخدمة في الدراسة عن قيم وسطها الحسابي.
- الأهمية النسبية: لتحديد درجة أهمية كل فقرة من فقرات الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية للمتغيرات.
- معامل ألفا كرونباخ لتحقيق من ثبات فقرات الاستبانة المستخدمة في الدراسة.

وقد أُجري تحليل وصفي لتوصيف العينة، بهدف الحصول على نظرة ثاقبة حول خصائص مجتمع الدراسة وفهم التركيبة الديموغرافية للمشاركين، إلى جانب معلومات إضافية ذات صلة تعزز الفهم العام للعينة.

### ٣.٨ الخاتمة

في الختام، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة المشاريع داخل مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية بالرياض، وتساهم الدراسة في تقديم رؤى علمية وعملية لدعم المؤسسات في تبني استراتيجيات تخطيطية أكثر فاعلية لتحقيق الكفاءة وتحسين الأداء في إدارة المشاريع العلمية والتقنية.

## 4. المراجع

#### 4.1 المراجع العربية

الجبوري، حسين. (٢٠١٠)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، ط١، مطابع الدار العربية، بيروت، لبنان.  
جعفر، يونس إبراهيم. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات: دراسة تطبيقية  
المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى: سلسلة العلوم الإنسانية،  
مج21، ع1.

جودة، محفظ أحمد. (2004). إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
حداد، أنجم عيد عواد؛ وأبو زيد، محمد خير سليم. (2021). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء مشاريع  
شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن: دراسة تطبيقية على مشاريع شركات تكنولوجيا  
المعلومات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.  
الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك  
للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13.  
الحريري، رافده. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، ط1، دار الفكر للنشر، عمان،  
الأردن.

حمدي، عبير. (2020). أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية  
المصرية. المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون، ع20.  
حمود، غيث دحام علي؛ والعواودة، وليد مجلي. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع  
الصغيرة والمتوسطة الحجم في إقليم الشمال في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة  
آل البيت، المفرق.

دودين، أحمد. (2012). إدارة المشاريع، دار اليازوري العلمية.

رابط استبيان الدراسة. <https://2u.pw/nt720gNv>

الزعيبي، ماجد راضي. (٢٠٠٤)، التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا: دراسة تطبيقية  
على منظمات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه). جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن.  
السكرانة، بلال. (٢٠١٠)، التخطيط الاستراتيجي، ط١، دار الميسرة، عمان.  
صيام، امال نمر حسن. (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية  
في قطاع غزة (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر، غزة.  
الطائي، يوسف حجيم؛ والعبادي، هاشم فوزي. (2014)، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في  
الفكر الإداري. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

طعامنة، زكي وليد. (2021). واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ع29.

العبادي، سناء عبدالرحيم؛ وكريم، رقية عبدالرحيم. (2020). دور مكونات التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية على وفق مؤشرات "KPI": بحث ميداني في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل- أحد تشكيلات وزارة النقل في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16، ع52.

العبادي، هاشم فوزي؛ العيساوي، محمد حسين؛ والعارض، جليل كاظم. (2012). الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العبد، جلال. (٢٠٠٣). إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر. عوض، محمد. (٢٠٠٠). الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

العيساوي، محمد؛ العارض، جليل؛ والعبادي، هاشم. (٢٠١٢). الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الغالب، طاهر؛ وإدريس، وائل. (2007). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للمشر، عمان.

الغالب، طاهر؛ والقطان، مناف. (٢٠١٩). الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والأسس، ط١، لبنان.

ماهر، أحمد. (٢٠١٣). كتاب دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

محمود، واضح. (2017). مساهمة في تحسين إدارة المشاريع الإنشائية في الجزائر: دراسة تطبيقية لنشاط انجاز قنوات نقل المحروقات عبر الأنابيب (رسالة دكتوراه). جامعة باتنة ١- الحاج لخضر.

موقع مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية (KACST). [/https://kacst.gov.sa](https://kacst.gov.sa)

موقع معهد إدارة المشاريع [/https://www.pmi.org](https://www.pmi.org)

## 4.2 المراجع الأجنبية

Armstrong, Michael, (2006), Performance Management Strategies and Practical Guidelines, 3rd, London and Philadelphia.

Wheelen,T.,&Hunger,D., ,(2006) Strategic Management and Business Policy, Person Education Inc.,Upper Saddle River ,New Jersey,10thEd.

هـ. الملاحق

## استبانة مشروع بحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد...

يسعى الباحث إلى إجراء دراسة علمية بعنوان (أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشروعات مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية) وذلك استكمالاً لمتطلبات مقرر مشروع تخرج، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومهارة ومعرفة في مجال الدراسة فإننا نسعى إلى الاستفادة من خبراتكم العلمية والعملية لذلك يرجى التكرم بالإجابة على الاستبانة بكل دقة وموضوعية، والتي ستساعد الباحث في الوصول إلى النتائج التي تسعى إليها.

علماً بأن المعلومات والبيانات التي ستقدمونها سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

## أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس: .....

☐ ذكر

☐ أنثى

2. المؤهل العلمي: .....

☐ أقل من درجة البكالوريوس

☐ درجة البكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

3. العمر:

☐ من 18 إلى 25 سنة

☐ من 25 إلى 40 سنة

☐ من 40 إلى 50 سنة

☐ من 50 سنة فأكثر

4. سنوات الخبرة: .....

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 6 إلى 9 سنوات

☐ من 10 إلى 14 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

## ثانياً – محاور الاستبيان:

فيما يلي مجموعة من العبارات لقياس متغيرات الدراسة، وأمام كل فقرة خمس درجات للإجابة عليها، يرجى وضع إشارة (√) أمام الفقرة التي تعبر عن رأيك.

| المتغير             | أبعاد                            | عدد البيانات | المصدر                                                                                                  |
|---------------------|----------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التخطيط الاستراتيجي | البعد الأول/ القرارات المستقبلية | 5            | حمدي، عبير.<br>(2020). أثر تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي على الوضع التنافسي للمؤسسات الإعلامية المصرية. |
|                     | البعد الثاني/ العمليات التخطيطية | 4            |                                                                                                         |
|                     | البعد الثالث/ الفلسفة التخطيطية  | 5            |                                                                                                         |
|                     | البعد الرابع/ النسق التخطيطي     | 4            |                                                                                                         |

| درجة الموافقة                    |           |       |       |                | العبارة                                                                   |    |
|----------------------------------|-----------|-------|-------|----------------|---------------------------------------------------------------------------|----|
| موافق بشدة                       | غير موافق | محايد | موافق | غير موافق بشدة |                                                                           |    |
| البعد الأول/ القرارات المستقبلية |           |       |       |                |                                                                           |    |
|                                  |           |       |       |                | التخطيط الاستراتيجي هام للتنبؤ بالمستقبل                                  | ١. |
|                                  |           |       |       |                | التخطيط الاستراتيجي يساعد على تجنب مخاطر المستقبل                         | ٢. |
|                                  |           |       |       |                | التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد مواطن الضعف والقوه المتعلقة بالمستقبل | ٣. |
|                                  |           |       |       |                | التخطيط الاستراتيجي يساعد على اتخاذ القرارات المستقبلية                   | ٤. |
|                                  |           |       |       |                | التخطيط الاستراتيجي هام لتحديد الاحتياجات والموارد المستقبلية وتخصيصها    | ٥. |
| البعد الثاني/ العمليات التخطيطية |           |       |       |                |                                                                           |    |
|                                  |           |       |       |                | يتكون التخطيط الاستراتيجي من عمليات لها معايير وخطوات واضحة ومحددة        | ١. |
|                                  |           |       |       |                | التخطيط الاستراتيجي هام لتحديد الأهداف المستقبلية                         | ٢. |
|                                  |           |       |       |                | عمليات التخطيط الاستراتيجي هامة للسيطرة على المتغيرات البيئية             | ٣. |
|                                  |           |       |       |                | عمليات التخطيط الاستراتيجي هامة للتنفيذ الجيد للاستراتيجية                | ٤. |

| البعد الثالث/ الفلسفة التخطيطية |  |  |  |  |                                                                                                                         |
|---------------------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١.                              |  |  |  |  | التخطيط الاستراتيجي له بعد فلسفي محدد                                                                                   |
| ٢.                              |  |  |  |  | تركز الفلسفة التخطيطية على الأداء المبني على التنبؤ بالمستقبل.                                                          |
| ٣.                              |  |  |  |  | استمرارية تطبيق الاستراتيجية من مقومات الفلسفة التخطيطية                                                                |
| ٤.                              |  |  |  |  | تسلسل مراحل الاستراتيجية من مقومات الفلسفة التخطيطية                                                                    |
| ٥.                              |  |  |  |  | الفلسفة التخطيطية تتسم بالمرونة وعدم الجمود إزاء التغير البيئي                                                          |
| البعد الرابع/ النسق التخطيطي    |  |  |  |  |                                                                                                                         |
| ١.                              |  |  |  |  | يعتبر التخطيط الاستراتيجي نسق منتظم                                                                                     |
| ٢.                              |  |  |  |  | النسق التخطيطي يساعد على تسلسل العمليات التخطيطية بسلاسة ونجاح                                                          |
| ٣.                              |  |  |  |  | النسق التخطيطي هام للربط بين الربط بين أربعة الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط |
| ٤.                              |  |  |  |  | النسق التخطيطي جزء من النسق التنظيمي للمنظمة                                                                            |

| المتغير        | أبعاد                                      | عدد البيانات | المصدر                                                                                                                                |
|----------------|--------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة المشاريع | البعد الأول/ إدارة وقت المشروع             | 7            | محمود، واضح. (2017). مساهمة في تحسين إدارة المشاريع الإنشائية في الجزائر: دراسة تطبيقية لنشاط إنجاز قنوات نقل المحروقات عبر الأنابيب. |
|                | البعد الثاني/ إدارة تكاليف المشروع         | 7            |                                                                                                                                       |
|                | البعد الثالث/ إدارة جودة المشروع           | 8            |                                                                                                                                       |
|                | البعد الرابع/ إدارة فريق المشروع واتصالاته | 7            |                                                                                                                                       |

| العبارة                                   |                                                                                                                               |  |  |  | درجة الموافقة |        |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|---------------|--------|
|                                           |                                                                                                                               |  |  |  | أبداً         | نادراً |
|                                           |                                                                                                                               |  |  |  | أحياناً       | غالباً |
|                                           |                                                                                                                               |  |  |  | دائماً        |        |
| <b>البعد الأول/ إدارة وقت المشروع</b>     |                                                                                                                               |  |  |  |               |        |
| ١.                                        | إن إدارة مشاريعكم تستخدم أساليب التخطيط الزمني للمشروع مثل: PMP, PERT, CPM                                                    |  |  |  |               |        |
| ٢.                                        | إن إدارة مشاريعكم تعمل بهيكل تجزئة العمل (WBS) في تخطيط ومتابعة وقت المشروع                                                   |  |  |  |               |        |
| ٣.                                        | إن إدارة مشاريعكم تحدد بدقة وقت المشروع (الأخذ بالاعتبار للمخاطر والأحداث الغير متوقعة).                                      |  |  |  |               |        |
| ٤.                                        | إن إدارة مشاريعكم تقوم بإعداد تقارير متابعة الوقت لجميع أنشطة المشروع (يومية، أسبوعية، شهرية)                                 |  |  |  |               |        |
| ٥.                                        | إن إدارة مشاريعكم تتوفر على المعلومات اللازمة لإعداد تقارير حول وقت المشروع وأنشطته (تقوم بجمع معلومات حول وقت أنشطة المشروع) |  |  |  |               |        |
| ٦.                                        | إن إدارة مشاريعكم لها فريق متخصص في تخطيط ومتابعة وقت المشروع                                                                 |  |  |  |               |        |
| ٧.                                        | إن إدارة مشاريعكم (العمال) لها الوعي بأهمية إدارة الوقت في تحسين إدارة المشاريع                                               |  |  |  |               |        |
| <b>البعد الثاني/ إدارة تكاليف المشروع</b> |                                                                                                                               |  |  |  |               |        |
| ١.                                        | إن إدارة مشاريعكم تستخدم أساليب تخطيط ومتابعة تكاليف المشروع مثل: EVM القيمة المكتسبة، PERT/ COST                             |  |  |  |               |        |
| ٢.                                        | إن إدارة مشاريعكم تعمل بهيكل تجزئة العمل (WBS) في تخطيط ومتابعة تكاليف المشروع (التقدير التفصيلي للتكلفة).                    |  |  |  |               |        |
| ٣.                                        | إن إدارة مشاريعكم تحدد بدقة تكاليف المشروع من خلال فهم البيئة المحيطة والتجارب السابقة والتكاليف الغير متوقعة                 |  |  |  |               |        |
| ٤.                                        | إن إدارة مشاريعكم تقوم بإعداد تقارير متابعة تكاليف أنشطة المشروع (يومية، أسبوعية، شهرية)                                      |  |  |  |               |        |
| ٥.                                        | إن إدارة مشاريعكم تتوفر على المعلومات اللازمة لإعداد تقارير حول التكلفة (أي تقوم بجمع معلومات حول تكاليف أنشطة المشروع)       |  |  |  |               |        |
| ٦.                                        | إن إدارة المشاريع لها فريق متخصص في متابعة التكاليف                                                                           |  |  |  |               |        |

|                                                   |                                                                                                                                                  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ٧.                                                | إن إدارة مشاريعكم (العمال) لها الوعي بأهمية إدارة تكاليف المشروع في تحسين إدارة المشروع.                                                         |  |  |  |  |
| <b>البعد الثالث/ إدارة جودة المشروع</b>           |                                                                                                                                                  |  |  |  |  |
| ١.                                                | إن إدارة مشاريعكم لها شهادات الجودة الخاصة بإدارة المشاريع مثل: ISO21500,ISO10006, AFNOR (AFITEP)                                                |  |  |  |  |
| ٢.                                                | إن إدارة مشاريعكم تتوفر على المعايير والمواصفات القياسية التي يجب اعتمادها في تخطيط ومتابعة وقت وتكلفة المشروع                                   |  |  |  |  |
| ٣.                                                | إن إدارة مشاريعكم تعمل بتدقيق الجودة الخاص بوقت وتكلفة المشروع (مقارنة بما هو معمول به مع المعايير)                                              |  |  |  |  |
| ٤.                                                | إن إدارة مشاريعكم تعمل بتدقيق الجودة الخاص بمؤهلات ومتطلبات فريق المشروع                                                                         |  |  |  |  |
| ٥.                                                | إن إدارة مشاريعكم تقوم بتشكيل لجان من ذوي الخبرة والمعرفة الفنية لدراسة مشاكل المشروع مثل: حلقات الجودة                                          |  |  |  |  |
| ٦.                                                | إن إدارة مشاريعكم تقوم باستخدام أدوات إدارة الجودة التي تساهم في تحديد مشاكل المشروع وإدارته ومعالجتها مثل: swot, brainstorming fishbone diagram |  |  |  |  |
| ٧.                                                | إن إدارة مشاريعكم تقوم بعمليات التأكد من أن المواد والمعدات المستخدمة تحقق الشروط والمواصفات المطلوبة                                            |  |  |  |  |
| ٨.                                                | إن إدارة مشاريعكم لها الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة المشروع                                                                    |  |  |  |  |
| <b>البعد الرابع/ إدارة فريق المشروع واتصالاته</b> |                                                                                                                                                  |  |  |  |  |
| ١.                                                | إن إدارة مشاريعكم توزع المعلومات وتقوم بنقل المعرفة بين جميع فريق المشروع (نقل المعرفة المهنية)                                                  |  |  |  |  |
| ٢.                                                | إن إدارة مشاريعكم لها الوضوح في المسؤوليات والصلاحيات                                                                                            |  |  |  |  |
| ٣.                                                | إن إدارة مشاريعكم تخصص حوافز لفريق العمل المكلف بالإنجاز عند التزامه بالوقت والتكلفة                                                             |  |  |  |  |
| ٤.                                                | إن إدارة مشاريعكم تلتزم بمواعيد الإجازات المخصصة للعاملين (وجود بديل الفريق المشروع)                                                             |  |  |  |  |
| ٥.                                                | إن إدارة مشاريعكم تستخدم أسلوب فرق العمل الافتراضية                                                                                              |  |  |  |  |
| ٦.                                                | إن إدارة مشاريعكم تقوم بالتعاون والتنسيق بين فريق المشروع                                                                                        |  |  |  |  |
| ٧.                                                | إن إدارة مشاريعكم لها الوعي بأهمية إدارة فريق المشروع في تحسين إدارة المشاريع                                                                    |  |  |  |  |